

บทที่ 5

ผลการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางร่วมกันในการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ให้เข้มแข็งขึ้น การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม จำนวน 8 กลุ่ม ประกอบด้วยข้อมูลทางบริบท ได้แก่ ข้อมูลสภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ลักษณะทางเศรษฐกิจ การศึกษา อาศัยหลักการวิเคราะห์ SWOT โดยผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ทำให้ทราบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า ได้แก่ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน ผลจากการศึกษาสามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

5.1 การศึกษาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ

การศึกษาศักยภาพ การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการการผลิต การบริหารจัดการการตลาด และการบริหารจัดการทางการเงินเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของกลุ่มในแต่ละด้าน อันนำไปสู่การหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะริม โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ที่ศึกษาทั้งหมด 8 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มเครื่องนอนจากนุ่น ตำบลสันโป่ง อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มชุมชนพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลง ตำบลสันโป่ง อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อ ตำบลสันโป่ง อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มผ้าถักโครเชต์ ตำบลห้วยทราย อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มผ้าถักใยกล้วย ตำบลห้วยทราย อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มผ้าถักโครเชต์เมตตานารี ตำบลริมใต้ อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มหมอนลูกจันทร์ ตำบลริมเหนือ อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มผ้าทอพื้นเมือง ตำบลเหมืองแก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษารูปประเด็นได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า มีส่วนสำคัญทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคตองค์ประกอบสำคัญของการ

บริหารการจัดการกลุ่มที่ดีประกอบไปด้วย ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างของกลุ่ม กฎระเบียบข้อบังคับ ของกลุ่มการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ดังนี้

1.1 ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะดำเนินธุรกิจไปด้วยดีมีความสำเร็จอาศัยองค์ประกอบทรัพยากร สำคัญ 2 ส่วน คือ ผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม

1.1.1 ผู้นำกลุ่ม

ผู้นำกลุ่มที่ดีต้องมีคุณสมบัติคือ ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ มี ความรู้ความสามารถ เป็นบุคคลที่ยอมรับของคนทั่วไป จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มของ กลุ่ม วิสาหกิจฯ คือบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำกลุ่มที่ดี โดยผู้นำกลุ่มวิสาหกิจฯต่างๆ ประกอบไปด้วย

1. กลุ่มเครื่องนอนจากนุ่น หมู่ 5 ตำบลสันโป่ง อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานกลุ่มคือ นางบุญปั้น ทองเกิด
2. กลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลง หมู่ 10ตำบลสันโป่ง อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานกลุ่มคือ นางจิตราภรณ์ สุริวงค์
3. กลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อ หมู่ 6 ตำบลสันโป่ง อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานคือ นางมาลี ถาวร
4. กลุ่มผ้าฝ้ายจากผ้าโครเซต หมู่ 3 ตำบลห้วยทราย อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานคือ นางสมศรี ทองคำ
5. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเย็บปักถักร้อยผ้าใยกล้วย หมู่ 3 ตำบลห้วยทราย อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานกลุ่มคือ นางนวลศรี พร้อมใจ
6. กลุ่มผ้าถักโครเซต เมตตานารี หมู่ 1 ตำบลริมใต้ อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธานกลุ่มคือ คุณพองนวล เจริญศิริจรกุล
7. กลุ่มหมอนลูกจันทร์ หมู่ 1 ตำบลริมเหนือ อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธาน กลุ่มคือ คุณทรงศรี ลัดยมี
8. กลุ่มผ้าทอมือ หมู่ 4 ตำบลเหมืองแก้ว อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ประธาน กลุ่มคือ คุณมณฑนา แสงคำมา

1.1.2 สมาชิกกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดีต้องสามัคคี เต็มใจทำงานร่วมกัน เสียสละและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม มีวินัย ยอมรับประธานหรือผู้นำกลุ่มและรักเพื่อนสมาชิกกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นได้ก่อตั้งกลุ่มจากสมาชิกกลุ่มมี ความสนใจและเป็นผู้มีฝีมือในการตัดเย็บ และจากความต้องการของลูกค้า กลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำ หลงมีการรวมสมาชิกกลุ่มด้วยความสมัครใจจากการร่วมอบรมวิชาชีพ และตกลงร่วมกันออมทรัพย์

รายเดือน กลุ่มผ้าฝ้ายจากผ้าโครเชต์และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเย็บปักถักร้อยผ้าใยถักซึ่งมีความ
สามัคคีภายในกลุ่มสูงและมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อเพิ่มรายได้ทั้งรายได้หลักและรายได้เสริม
กลุ่มเมตตานารีเน้นให้สมาชิกกลุ่มสามารถพึ่งพาตนเองได้และสมาชิกมีการเสียค่าธรรมเนียมการ
สมัคร มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการกลุ่ม หากมีการประชุมสมาชิกกลุ่มได้รับค่าเบี้ยเลี้ยง
และกลุ่มผ้าทอพื้นเมืองก่อตั้งจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาทำให้สมาชิกกลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน
รวมตัวกันขึ้นโดยมีการเสียค่าสมัครและเปิดรับสมาชิกใหม่ทุกปี จะเห็นได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน
ผลิตภัณฑ์จากผ้าต่างมีความต้องการให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้ที่เหมาะสม รวมถึงสามารถกู้ยืมเงินจาก
กลุ่มได้ และเน้นให้สมาชิกออมทรัพย์เพื่อมุ่งไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวของชุมชน

1.2 โครงสร้างขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้ามีการจัดโครงสร้างองค์กร
ตลอดจนการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก
และคณะกรรมการ กลุ่ม ซึ่งบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบ ต่างปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่
ตนเองรับผิดชอบ สมาชิกกลุ่มก็มีความสามัคคี ร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่ม

1.3 การกำหนดระเบียบของกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้าส่วนใหญ่มีการกำหนด
กฎระเบียบประจำกลุ่มเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติตาม มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม
แสดงความคิดเห็นในการกำหนดกฎระเบียบประจำกลุ่ม เช่น กลุ่มเมตตานารีมีกฎระเบียบของกลุ่ม
เกี่ยวกับการรับส่งงาน โดยตัวแทนแต่ละหมู่บ้านต้องมารับส่งงานทุกวันที่ 10 , 20 และ 30 ของเดือน
ซึ่งตัวแทนแต่ละหมู่บ้านจะผ่านการอบรมจากกลุ่มเมตตานารีให้มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี การ
ประชุมทุกครั้งตัวแทนหมู่บ้านต้องนำเรื่องที่ประชุมไปเผยแพร่ให้กับสมาชิกอื่นในหมู่บ้านต่อไปและ
การเข้าประชุมสมาชิกจะได้รับค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าน้ำมัน และกลุ่มบ้านน้ำหลมมีกฎระเบียบให้สมาชิก
กลุ่มต้องทำงานช่วยเหลืองาน ตามที่ตกลงไว้ตามความสามารถของตนเอง และสมาชิกกลุ่มต้องส่งเงิน
เป็นสัจจะสะสมทุกเดือนตามที่ตกลงไว้กับกลุ่มวันที่ 8 ของทุกเดือน โดยนำส่งด้วยตนเอง ณ ที่ทำการ
กลุ่ม โดยประธานกลุ่มต้องนำเงินสัจจะที่เก็บได้ นำฝากธนาคารทุกเดือน ภายในวันรุ่งขึ้น ในกรณี
สมาชิกมีเหตุจำเป็นอันควรทำให้ส่งเงินออมช้ากว่ากำหนด ประธานจะถือการส่งเงินคืนของสมาชิก
คนสุดท้ายเป็นหลักในการนำฝาก ในวันถัดไป ภายใน 24 ชั่วโมง และสมาชิกมีสิทธิขอดูบัญชีของ
กลุ่มได้เสมอตามเหตุสมควร

1.4 การติดต่อประสานงานและการสื่อสารภายในกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้าส่วนใหญ่มีการติดต่อ
ประสานงานภายในกลุ่มโดยวิธีปากต่อปากและใช้โทรศัพท์ติดต่อเนื่องจากสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้
ยังพบว่าบางกลุ่ม เช่น กลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลมมีการประชุมประจำทุกเดือนเพื่อออมทรัพย์และ

ประชุมกลุ่ม กลุ่มผ้าฝ้ายจากผ้าโครเชต์มีการประชุมใหญ่ปีละ 2 ครั้งคือทุกเดือนมกราคมและเดือน มิถุนายนเพื่อรวมตัวกันสร้างความสามัคคีและพัฒนาตนเองในการผลิตสินค้า และกลุ่มผ้าถักโครเชต์ เมตตานารีสมาชิกหมู่บ้านละ 5 คนต้องเข้าร่วมกันประชุมคณะกรรมการเครือข่าย 2 เดือน/ครั้ง

2. การบริหารการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า

การบริหารการผลิตเป็นการวิเคราะห์ความสามารถด้านการผลิตและการดำเนินงานของกลุ่ม ด้านความสามารถและคุณภาพของสินค้าบริการภายใต้ต้นทุนการผลิตต่ำสุดสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งผลการศึกษการบริหารการผลิตของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ทำเลที่ตั้ง และการวางผัง

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายจากโครเชต์มีทำเลที่ตั้งสถานที่ผลิตที่เหมาะสม เป็นโรงงานโล่งที่มีพื้นที่ประมาณ 60 ตารางวา กลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้วและกลุ่มทอผ้าเกษตรกร บ้านหม้อมีลักษณะสถานที่ผลิตคือที่บ้านของประธานกลุ่มซึ่งมีลักษณะเป็นอาคารโล่งและสะดวกต่อการผลิตและการนำไปจำหน่าย สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นสถานที่ผลิตคือบ้านของสมาชิกกลุ่มซึ่ง มารับวัตถุดิบที่ศูนย์และแยกกันไปผลิต โดยมีการนัดหมายกำหนดการส่งสินค้าเองซึ่งสถานที่และการ วางผังโรงงานการผลิตจึงไม่มีที่ศูนย์กลางของกลุ่ม

2.2 วัตถุดิบ ต้นทุนการผลิตและการจัดการสินค้าคงคลัง

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจฯ เช่นกลุ่มเมตตานารี กลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลง กลุ่ม ผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้วมีการบันทึกรายการสินค้าคงคลังการจัดซื้อวัตถุดิบรวมถึงการวิเคราะห์ วัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอต่อคำสั่งการผลิตสินค้าของกลุ่มและไม่ทำให้สินค้า ขาดตลาด เช่น กลุ่มผ้าใยถักซึ่งมีการสั่งซื้อวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอโดยสั่งซื้อใยถักยุงเดือนละ 3 ครั้ง และสั่งซื้อครั้งละ 230 – 250 กิโลกรัม แต่กลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นมีการจัดซื้อวัตถุดิบมาโดยไม่มีการ กำหนดต้นทุนการผลิตและความต้องการของตลาดก่อนด้วยการกักตุนวัตถุดิบไว้มากจนเกินไปทำให้ ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งของกลุ่มสูงและเกิดเป็นต้นทุนจมประกอบการใช้แรงงานคน ในการผลิตล้วนใช้ระยะเวลาการผลิตนานและปรารถนึ่งต้องราคาขายสูงจึงส่งผลให้สินค้าของกลุ่ม ขายไม่ได้ สำหรับกลุ่มหมอนลูกจันทร์ กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายจากผ้าโครเชต์ไม่ค่อยมีการพิจารณาด้าน ต้นทุนการผลิต วัตถุดิบ และการจัดการสินค้าคงคลังเท่าที่ควร แสดงว่าส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์จากผ้ายังขาดความรู้ด้านการพิจารณาด้านต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม

2.3 ด้านการควบคุมและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯมีการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าที่มี กระบวนการกักตุนวัตถุดิบที่มีคุณภาพและขณะเดียวกันก็มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าหลังการผลิต ให้เป็นไปตามมาตรฐานกลุ่มที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มหมอนลูกจันทร์และกลุ่ม

เครื่องนอนจากนุ่นไม่ค่อยมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและไม่มีการพัฒนาคุณภาพสินค้ายังคงผลิตสินค้ารูปแบบและลวดลายเดิมไม่มีการพัฒนาด้านรูปแบบให้แตกต่างต่างจากเดิม

3. การบริหารการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า

เป็นการวิเคราะห์ความสามารถของกลุ่มด้านการขายและการผลิตสินค้าเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ผลการศึกษาสามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผลการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้าทุกกลุ่มมีจุดเด่นของสินค้ากลุ่มคือสินค้ามีคุณภาพสูงความปราณีตในชิ้นงานเนื่องจากเป็นงานหัตถกรรมฝีมือล้วน ประกอบกับสมาชิกกลุ่มเป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิตสูง มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพจากธรรมชาติ เช่นกลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นยอมรับภาระต้นทุนการผลิตสูงเนื่องจากมีการคัดสรรนุ่นคุณภาพดีมาผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแก่ผู้บริโภค สำหรับกลุ่มเมตตานารีก็มีความหลากหลายในสายผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น ปลอกหมอน ที่รองแก้ว ที่รองจาน ผ้าปูโต๊ะ เป็นต้น กลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลงมีสินค้าคือกระเป๋า พวงกุญแจ ตุ๊กตา ของที่ระลึก เป็นต้น ซึ่งทางกลุ่มได้รับรางวัลสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับจังหวัด ประจำปี 2546 ระดับ 3 ดาวและ 5 ดาวประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก

3.2 ด้านราคาสินค้า

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจฯบางกลุ่มกำหนดราคาขายสินค้าโดยพิจารณาจากประเภทของสินค้า เช่นกลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นกำหนดราคาขายตามขนาดและแบบของที่นอนและหมอน กลุ่มหมอนลูกจันทร์กำหนดราคาขายตามขนาดของหมอนใบเล็ก กลาง ใหญ่ กลุ่มเย็บปักถักร้อยผ้าดีจากไยกัญชงกำหนดราคาตามประเภทสินค้าซึ่งประกอบด้วยเสื้อ กางเกง หมวก กระเป๋า และของที่ระลึก กลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้วกำหนดราคาของสินค้าแปรผันตามรูปแบบสินค้าใน ความยากง่ายของการผลิตและวัสดุสิ้นเปลืองในการตกแต่งสินค้า กลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาต่ำกว่าตลาด ส่วนกลุ่มเมตตานารีใช้กลยุทธ์การวางเงินค้ำมัดจำสินค้าเป็นเปอร์เซ็นต์ตามลักษณะของลูกค้า ในขณะที่บางกลุ่ม เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าโครเชต์บ้านห้วยทราย กำหนดราคาจากต้นทุนวัตถุดิบ+ค่าแรง+ กำไร30% โดยมีส่วนลดในการขายตามปริมาณการซื้อของลูกค้า 5- 25% เช่นเดียวกับกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลงที่เน้นการให้ส่วนลดแก่ลูกค้า

3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจฯ กลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นมีการจัดจำหน่ายสินค้าหน้าร้านซึ่งเป็นการจัดจำหน่ายช่องทางตรงไม่ผ่านพ่อค้าคนกลางเนื่องจากจะทำให้ต้นทุนทางการตลาดสูง กลุ่มผ้าไยกัญชง และกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าโครเชต์มีการออกร้านที่ถนนคนเดิน ออกงานตามส่วนราชการจัด และร้าน OTOP ของอำเภอแมริม กลุ่มหมอนลูกจันทร์มีการนำสินค้าของกลุ่มมาจำหน่าย

ณ ที่ว่าการองค์การบริหารส่วนตำบลริมใต้และจัดจำหน่ายสินค้าผ่านสมาชิกกลุ่ม โดยกลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้วจัดจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางหรือสมาชิกกลุ่มและจำหน่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต และมีการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์โดยมีการจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์ ส่วนกลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อ กลุ่มเมตตานารี และกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลง มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าทางตรงที่หน้าร้านและจำหน่ายผ่านคนกลางทางการตลาด ได้แก่หน่วยธุรกิจ หรือพ่อค้าคนกลางที่มารับสินค้าไปจำหน่ายต่อต่างจังหวัด เช่น กรุงเทพฯ เป็นต้น

3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจฯ ได้แก่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเย็บปักถักร้อยผ้าถักยัญของกลุ่มเครื่องนอนจากปุ่น กลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้ว และกลุ่มหมอนลูกจันทร์ ไม่มีการส่งเสริมการตลาดเลย สำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าถักจากโครเซตมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์กลุ่มผ่านแผ่นพับ โบรชัวร์ นามบัตร และทางอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ไทยตำบล ทางด้านกลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อมีกระบวนการส่งเสริมการตลาดคือ ส่งเสริมการขายร่วมกับทางร้านค้าจัดจำหน่ายด้วยการให้ส่วนลดปริมาณ และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์กลุ่มเช่นเดียวกับกลุ่มผ้าถักจากโครเซต โดยกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลงมีการส่งเสริมการขายด้วยการแล่มสินค้าใหม่แก่ผู้บริโภคเพื่อเป็นตัวอย่างการเสนอขายสินค้าใหม่ และมีการให้ส่วนลดตามดุลยพินิจของกลุ่ม สำหรับกลุ่มเกษตรกรผ้าทอบ้านหม้อใช้การโฆษณาทางสถานีวิทยุชุมชนและดนตรีสี่ส้น ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่บริเวณหน้าร้าน และมีการส่งผลิตภัณฑ์เข้าร่วมการประกวดต่างๆเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์กลุ่มทางอ้อม

4. การบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การบริหารการเงินเป็นการวิเคราะห์ความสามารถด้านการวางแผน การระดมเงินทุน การใช้เงินทุน และการวางระบบบัญชี สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

4.1 การระดมทุนและสภาพคล่องทางการเงิน

จากการศึกษาพบว่า การระดมทุนของกลุ่มวิสาหกิจฯมีความหลากหลาย เช่นกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลงมีการระดมทุนจากผู้สมัครเป็นสมาชิกต้องถือหุ้นอย่างน้อย 2 หุ้น หุ้นละ 100 บาท และต้องมีการออมทรัพย์อย่างน้อย 50 บาทต่อเดือนเพื่อกันเงินสำหรับเป็นทุนสำรองเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ไปอบรมสัมมนาหรือเพื่อใช้ในกิจการสาธารณะประโยชน์ของหมู่บ้าน กลุ่มทอผ้าเกษตรกรบ้านหม้อมีการรวมหุ้นจากสมาชิกกลุ่ม หุ้นละ 50 บาทโดยไม่จำกัดจำนวนหุ้น กลุ่มผ้าฝ้ายจากโครเซต ห้วยทราย มีการระดมเงินทุนจากการกู้ยืมสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ในสัดส่วน 50:50 กับการระดมเงินทุนจากสมาชิกกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเย็บปักถักร้อยผ้ายัญชงเรียกระดมเงินทุนจากการสมัครสมาชิกโดยถือหุ้นตั้งแต่ 2 หุ้นขึ้นไปจนถึงเพดานสูงสุดคือถือหุ้นไม่เกิน 50 หุ้น มีการปันผลหุ้นให้แก่สมาชิกทุกคนตามสัดส่วนการถือหุ้นของสมาชิก ที่โดดเด่นคือกลุ่มเมตตานารีเป็นกลุ่มที่มีการระดมทุนจากการถือหุ้นของสมาชิก มีการจ่าย

คำตอบแทนผู้ทำหน้าที่ในกลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงมีความมั่นคงเนื่องจากไม่มีหนี้สินที่ต้องชำระ และมีสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันกลุ่มเมตตานารีมีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 5 ล้านบาท และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน และสำหรับกลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้ว ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากองค์การบริหารส่วนตำบลเหมืองแก้วจึงทำให้เกิดสภาพคล่องทางการเงินแก่กลุ่ม

4.2 ด้านการวางระบบบัญชีการเงิน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านน้ำหลง กลุ่มผ้าทอพื้นเมืองเหมืองแก้ว กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายจากโครเชต์ และกลุ่มเมตตานารีมีผู้รับผิดชอบทางการเงินของกลุ่ม และมีการบันทึกบัญชีรายจ่ายของกลุ่มเสมอแต่ไม่มีการจัดทำบัญชีของกลุ่มอย่างถูกต้องตามหลักการบัญชี และสำหรับกลุ่มหมอนลูกจันทร์ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทอผ้าบ้านหม้อ และกลุ่มเครื่องนอนจากนุ่น ไม่มีการจัดทำบัญชีทางการเงินของกลุ่มและไม่มีการรับผิดชอบการทำบัญชีอย่างเป็นทางการ โดยทุกกลุ่มยังขาดความชำนาญในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง

4.3 ด้านการวางแผนการเงิน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มยังขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน การหาแหล่งเงินทุน และเงินทุนหมุนเวียนกลุ่ม

5.2 ปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า

จากการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้าในเขตอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 8 กลุ่ม โดยวิธีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ทำให้ทราบปัญหาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมด อันได้แก่ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด และการบริหารการเงิน สามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. ปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ

1.1 ปัญหาผู้นำกลุ่มจากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดในกลุ่ม ลักษณะการบริหารจัดการภายในกลุ่มส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้นำกลุ่มฝ่ายเดียวทำให้ผู้นำกลุ่มมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของปัญหาแก่กลุ่มได้ถ้าหากได้ผู้นำกลุ่มที่ขาดความรู้ความสามารถและไม่มีอำนาจในการบริหารกลุ่ม ขอมส่งผลทำให้กฎระเบียบของกลุ่มไม่เคร่งครัด ชัดเจนและไม่สามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐานได้

1.2 ปัญหาจากตัวสมาชิกกลุ่ม จากการศึกษพบว่าสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงและให้ความสำคัญของการรวมกลุ่ม เพราะสมาชิกกลุ่มมักเห็นว่าการรวมกลุ่มกันเป็นเพียง

อาชีพเสริมไม่ใช่เป็นอาชีพหลักทำให้สมาชิกกลุ่มทำงานให้กับกลุ่มไม่เต็มที่ขณะเดียวกันสมาชิกกลุ่มมีเวลาว่างที่ไม่ตรงกัน ทำให้บางครั้งการผลิตไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น ล่าช้า ขาดแคลนแรงงานในบางฤดูการผลิต เช่น ฤดูเก็บเกี่ยวล่าช้า เป็นต้นหรือทำให้กำลังการผลิตจึงไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

2. ปัญหาทางด้านการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.1 ปัญหาด้านการวางแผนการผลิต

ผลการศึกษพบว่ากลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับการผลิต มักผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อทำให้การประมาณการเกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบทำได้ลำบาก และผลที่ตามมาคือไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้ต้นทุนการสั่งซื้อสูงจากภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบในบางช่วง รวมไปถึงทำให้บางครั้งสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการซื้อและการจัดจำหน่ายเพราะสินค้าบางประเภทใช้เวลาในการผลิตนาน

2.2 ปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดการพัฒนาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ เช่น การบรรจุภัณฑ์ยังใช้ถุงพลาสติกหรือถุงกระดาษธรรมดา ไม่มีการเปลี่ยนไปใช้บรรจุภัณฑ์แบบอื่นที่เป็นการเพิ่มมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงกลุ่มเครื่องนอนจากนุ่นยังคงใช้วิธีการผลิตสินค้าแบบดั้งเดิมคือใช้นุ่นเป็นวัตถุดิบทำให้เกิดการสะสมของฝุ่นละอองมากกว่าการใช้ใยสังเคราะห์เหมือนคู่แข่งอื่น

2.3 ปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจบางกลุ่มมีปัญหาเรื่องผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีคุณภาพ เช่น กลุ่มเมตตานารีมีมาตรฐานการผลิตที่ไม่แน่นอน และในขณะที่กลุ่มผ้าใยถักยุงก็ไม่สามารถควบคุมคุณภาพวัตถุดิบได้เองเพราะต้องซื้อเส้นใยถักยุงจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่อื่นที่มีจำกัดไม่สามารถหาซื้อได้ตามท้องตลาด

3. ปัญหาทางด้านการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า

3.1 ปัญหาความรู้เกี่ยวกับการตลาดและการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจมีน้อย ทำให้สินค้าที่ผลิตได้ไม่ตรงตามความต้องการของตลาดผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทั้งรูปแบบและประเภทสินค้า

3.2 ปัญหาการวางแผนและพยากรณ์การขายสินค้า กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มุ่งแต่ขายสินค้าของตนเองผลิตได้ตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น

3.3 ปัญหาช่องทางการจัดจำหน่ายไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอทำให้สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจไม่แพร่หลาย ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป

3.4 ปัญหาการส่งเสริมการตลาดมีน้อยเกินไปไม่เกิดการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสั่งซื้อ ทำให้เกิดภาวะสินค้าคงเหลือจากการขายสินค้าที่ผลิตดังกล่าวไม่ได้

3.5 ปัญหาการแข่งขันในตลาดที่มีผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันมากเกินไปเกิดการลอกเลียนแบบสินค้า

3.6 ปัญหาการจัดการตราสินค้า ป้ายฉลาก บรรจุภัณฑ์ รูปแบบสินค้าและการสร้างภาพพจน์ตราสินค้าทำให้สินค้า ป้ายฉลากและบรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัยและเสียภาพพจน์ตราสินค้า

4. ปัญหาด้านการเงิน

4.1 การวางแผนการเงิน การจัดทำบัญชี กลุ่มวิสาหกิจฯไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินและการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องเพราะไม่มีการรวบรวมข้อมูลรวมถึงหลักฐานที่เป็นรูปแบบที่ดีพอจะบันทึกเพียงแสดงให้เห็นข้อมูลของการผลิตสินค้าที่มีการผลิตและการขายแต่ละครั้งเป็นเท่าใดเท่านั้น

4.2 การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร กลุ่มวิสาหกิจฯส่วนใหญ่ยังไม่สามารถคิดและวิเคราะห์ถึงต้นทุนการผลิตได้อย่างถูกต้อง เช่น ไม่ได้คิดต้นทุนค่าแรงในการผลิต จึงทำให้การคิดคำนวณต้นทุนทำได้ไม่ถูกต้องส่งผลกระทบต่อราคาคำนวณกำไรจึงทำให้ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงและผลการดำเนินงานของกลุ่มว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

การศึกษาครั้งนี้ได้สรุปปัญหาและความต้องการของกลุ่มทั้ง 8 กลุ่ม โดยแบ่งเป็นความต้องการในการพัฒนาการจัดการที่ดีซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจฯดีขึ้นอันประกอบไปด้วย การพัฒนาทางการจัดการองค์กร การจัดการด้านการตลาด จัดการด้านการเงิน และการจัดการด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์